



ESPACE RÉGIONAL DE DIALOGUE SOCIAL
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



BILAN FORMATION-ACTION EXPÉRIMENTALE DE L'ESPACE RÉGIONAL
DE DIALOGUE SOCIAL DE L'ESS EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Faire ensemble

la transformation

NUMÉRIQUE

des structures de l'ESS

JUIN
NOVEMBRE
2023

Soutenu par



PRÉFET
DE LA RÉGION
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



uniformation

afDas

Conçu par

ideoCLAIR
Formation - Coaching - Facilitation

DYNetSENS
Activer votre potentiel

MISE EN CONTEXTE

Etablissements médico-sociaux, services d'aide et soins à domicile, associations sportives, centres sociaux, coopératives, mutuelles de santé, la transformation numérique concerne toutes les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). La transformation numérique fait fortement évoluer les métiers de l'ESS et rend les compétences numériques centrales et stratégiques.

18% des dirigeants associent le numérique à du stress, et 20% à de la pression supplémentaire (contre respectivement 17% et 16% des salariés)

Baromètre Qualité de Vie au Travail de Chorum de 2017

À l'origine de la démarche : un accord multiprofessionnel

Le lien entre santé au travail et numérique se pose de plus en plus fortement dans les entreprises, y compris celles de l'ESS.

Le 6 octobre 2021, L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) signe, avec les 5 confédérations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et FO), un accord multi-professionnel relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'économie sociale et solidaire.

En avril 2022, l'ERDS* se saisit de l'accord pour le décliner sur le terrain en créant une **formation-action expérimentale** en région Auvergne-Rhône-Alpes. En juin 2023, la formation expérimentale s'adresse à 5 binômes paritaires (1 représentant des salariés / 1 dirigeant) volontaires pour mieux identifier et traiter les impacts du numérique sur les conditions de travail, sur les métiers et sur l'activité, en incluant l'ensemble des parties prenantes.



***L'ESPACE RÉGIONAL DE DIALOGUE SOCIAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ERDS)** en Auvergne-Rhône-Alpes rassemble les représentants régionaux des syndicats patronaux fédérés au sein de l'UDES et des organisations syndicales de salariés signataires de la Charte de fonctionnement de l'ERDS (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et UNSA).

Ses membres identifient les axes de travail stratégiques pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) et les accompagnent dans leurs mutations et le développement personnel de leurs salariés.

Elle promeut le dialogue social dans l'ESS par l'accompagnement et la formation des dirigeants de ces entreprises, et favorise la prise en compte de la parole des salariés.

Dans ce livret, vous trouverez

02 Le programme de formation proposé

03 Les projets de transformation numérique choisis comme supports par les structures participantes

04 & 05 Les outils et méthodes mobilisées

06 & 07 Le bilan et les perspectives ouvertes

PROGRAMME DE FORMATION

Alternant des phases d'**apport méthodologique** et de partage d'expériences en mode inter-structures de l'ESS, et des phases d'**accompagnement individuel** des structures, cette démarche créative de Formation - Action a permis à chaque binôme participant :

- D'appliquer les outils acquis à un projet concret de transformation numérique issu de leur contexte choisi préalablement. Ils peuvent par la suite les décliner dans leur environnement professionnel ;
- De travailler conjointement comme membre de la Direction et représentant des salariés à un projet de transformation de sa structure ;

Démarrage de la formation - J0

28 juin 2023 à Lyon

MODULE 1

Identification des impacts du numérique dans l'organisation

6 H

J0 à J0 + 3 mois

Dates a définies avec chaque structures

MODULE 2

Evaluation des impacts, des risques numériques et définition des besoins dans l'organisation vs activité

5 H

MODULE 3

Définition du plan d'actions pour la transition numérique

J0 + 3 mois

21 septembre 2023 à Lyon

MODULE 4

Plan d'actions : retour d'expérience, partage de pratiques

6 H

Dates a définir avec chaque structures en visio

MODULE 5

Mise en place et suivi du plan d'actions

2 H

J0 + 4 mois

24 octobre 2023 en visio

EVALUATION

Bilan et perspectives

2 H



LES FORMATEURS



Jean-Bernard

MOUREZ

jeanbernard.mourez@gmail.com

Créateur de DYNetSENS, Jean-Bernard a auparavant été ingénieur en gestion de projets, directeur de production, coordonnateur sécurité et santé au travail puis DRH dans un grand groupe international. Il renforce cette expérience par une expertise solide sur les organisations, une formation de coach et la maîtrise d'outils d'analyse comportementale.



Claire-Marie

GREINER

cmgreiner22@ideoclair.com

Fondatrice d'IdéoCLAIR, Claire-Marie Greiner capitalise plus de 25 ans d'accompagnement des personnes de tous âges et toutes situations dans la formation, l'éducation et l'intervention sociale. Coach Professionnelle certifiée, animatrice de la Fresque du Facteur Humain, elle pratique également la facilitation graphique, l'écoute active, la communication non-violente, les processus d'intelligence collective et de créativité.

STRUCTURES PARTICIPANTES : QUELS PROJETS POUR QUELS ENJEUX ?

Prérequis : un projet numérique adapté au contenu et à la durée du parcours de formation

Les structures ont choisi leur projet au cours de la première journée sur les critères suivants :

- La durée de déploiement du projet ;
- L'autonomie de la structure sur le projet ;
- Le nombre de personnes impliquées dans la structure ;
- L'avancement dans le projet et complexité de celui-ci.

Projet MVS

Elaboration d'un accord avec le CSE concernant l'harmonisation des pratiques sur l'usage des mails et le partage des agendas sur OUTLOOK, puis d'un mode opératoire / recueil de bonnes pratiques

Ses enjeux : Gagner en efficacité collective en diminuant le stress des mails et partageant en confiance les données individuelles d'agenda.

La Maison de la Veille Sociale du Rhône(MVS) porte le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) du département et l'offre d'hébergement et de logement dédiée.

Projet GRIM 69

Mise en place d'une procédure générale d'analyse des besoins, évaluation des impacts et définition des actions lors de la mise en place d'un nouveau logiciel dans la structure

Ses enjeux : Structurer le processus d'intégration des nombreux projets numériques prévus sur 2024-2025

L'association GRIM, agit pour une société inclusive et pour l'autonomie des personnes vivant avec un handicap psychique.

• Projet LES 3 GALETS

Mise en place d'un nouveau progiciel intégré (AGEVAL)

Ses enjeux : faire de l'évolution numérique dans l'établissement un outil de pilotage complet de l'organisation

La maison des 3 Galets est un dispositif d'hébergement de l'association GRIM 69 conçu pour accueillir 15 personnes en situation de handicap psychique stabilisé.

Projet CRESS AURA

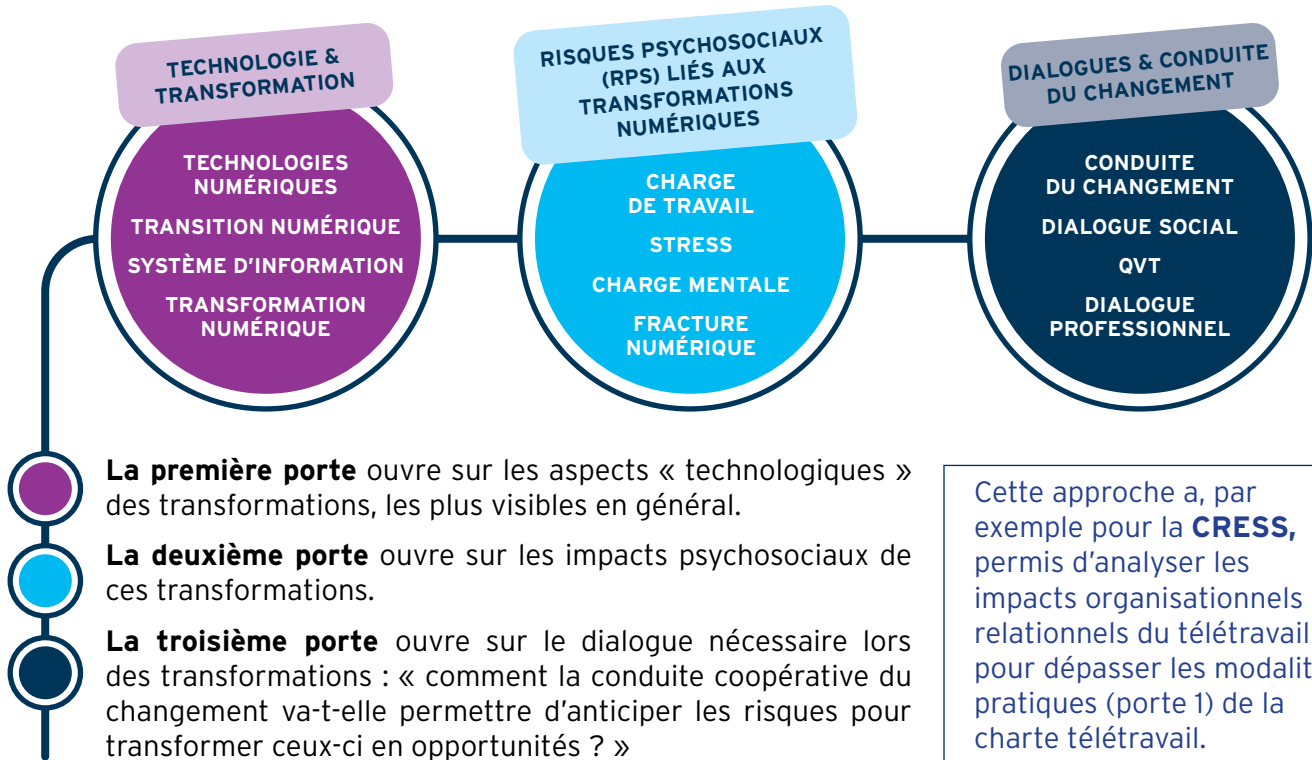
Rédaction d'une charte du Télétravail au sein de la CRESS, ayant pour objectif de réguler et harmoniser les pratiques en place.

Ses enjeux : Trouver l'équilibre entre cadrage, équité de traitement entre collaborateurs et maintien de la cohésion sociale. Sortir d'une logique individuelle règlementaire (« j'ai droit à »), pour une logique organisationnelle concertée.

La Chambre régionale de l'ESS, association loi 1901, fédère les entreprises, les fédérations et les syndicats d'employeurs de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales). Elle assure la promotion et le développement de l'ESS en région.

Les 3 portes d'entrée de l'impact du numérique dans les organisations

Un des objectifs est de confronter les représentations des participants aux différentes natures d'impact du numérique répertoriées par l'étude de l'ANACT, classées en 3 grandes familles.

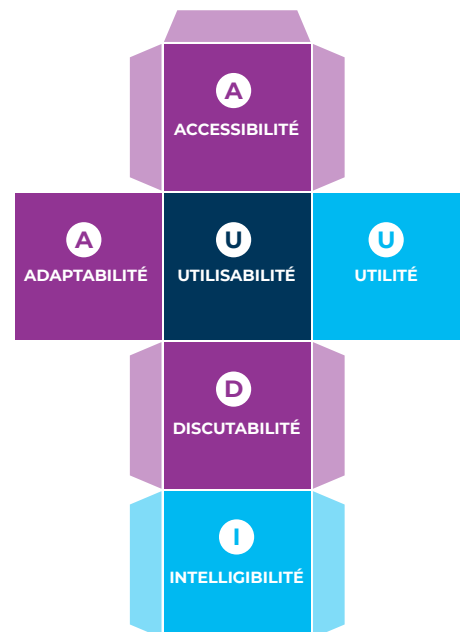


Cette approche a, par exemple pour la **CRESS**, permis d'analyser les impacts organisationnels et relationnels du télétravail pour dépasser les modalités pratiques (porte 1) de la charte télétravail.

L'ensemble permet d'accéder à une vision systémique de la transition numérique.

Maîtriser les transformations numériques à l'aide de la boîte **AUDIAU**

Six questions, proposées par l'ANACT-ARACT pour « ouvrir la boîte noire » des transformations numériques (cf p.8), sont à se poser pour s'assurer d'une meilleure conduite d'un projet de transformation numérique. Elles concernent l'Utilité, l'Accessibilité, l'Utilisabilité, la Discutabilité, l'Intelligibilité et l'Adaptabilité de la transformation pour tous les acteurs parties prenantes du projet.



Le binôme participant de **MVS** (Directeur / Responsable pôle SI) a eu recours à l'outil à deux niveaux du parcours :

- Pour poser les bases du projet choisi
- Pour élaborer le questionnaire de consultation du personnel

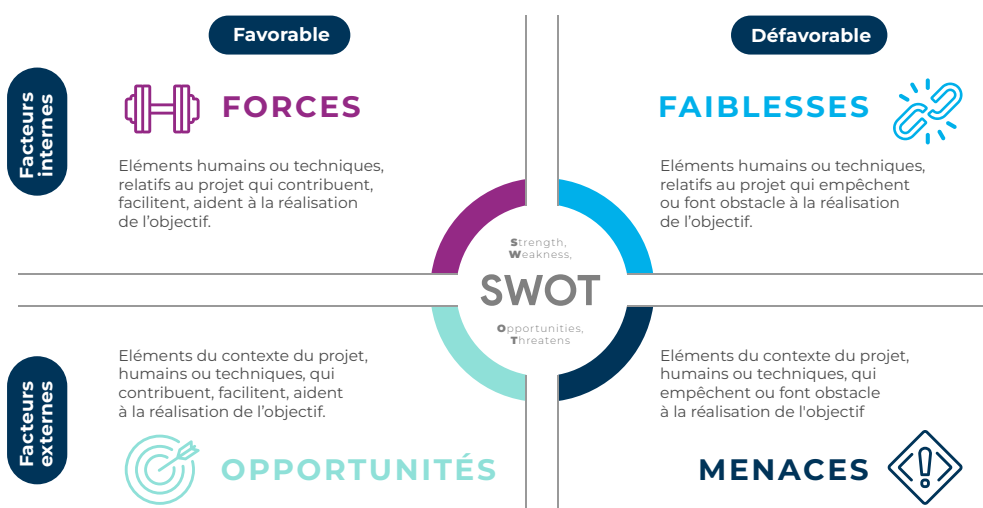
Pour **GRIM Les 3 Galets**, l'exercice a déclenché une prise de conscience du nombre de personnes et de métiers concernés par le nouveau logiciel.

Risques et opportunités du numérique, Définir un plan d'actions pour la transition

Un usage nouveau d'outils d'analyse éprouvés

Le bien connu « SWOT » est ici réinvesti pour permettre la confrontation de différentes représentations et perceptions des risques et des opportunités de la transformation numérique.

La prise en compte des forces et faiblesses internes à l'organisation face aux opportunités et aux menaces externes (**TOWS**) fait émerger les idées d'action pour les hiérarchiser ensuite.



Expérience de GRIM 69 pour son projet de procédure générale de changement de logiciel

Après avoir procédé à un SWOT commun pour la structure (issu des visions individuelles), l'utilisation du TOWS a aidé à définir des actions par catégories : celles dites « proactives » et « de renforcement » d'abord pour utiliser les forces de la structure, puis celles « de consolidation » et « de protection » pour en compenser les faiblesses.

Développer la compétence numérique

Afin de répondre à l'enjeu d'anticipation du développement des compétences nécessaires dans le domaine du numérique, un module de formation spécifique peut accompagner les structures sur la réalisation de la cartographie des compétences de leur structure selon les métiers, et l'intégration des actions de développement de ces compétences dans le cadre du plan d'actions.

Il permet de découvrir le référentiel des compétences numériques ANACT / UDES pour :

- Inventorier les compétences numériques générales et spécifiques de l'organisation
- Repérer la nature des compétences à développer pour ses équipes suivant la transformation
- Intégrer l'évaluation permanente de la formation
- Adapter les parcours de formation pour les personnes dites en « fragilité » face au numérique

Intégré au premier parcours expérimental envisagé, ce module a été écarté dans la version de base retenue pour limiter le nombre d'heures de formation (21 heures stagiaire au lieu de 35 heures prévues initialement), et est proposé comme une option suivant les besoins et la nature du projet des structures.

Pour le directeur des supports de GRIM69 : « Ce module aurait été un réel apport pour répondre à mon besoin de préparation de l'intégration de futures logiciels (mise en place d'un nouveau logiciel par exemple) »

Ce qu'ils en ont fait...

Après consultation du CSE sur son plan d'actions, MVS a diffusé en janvier un questionnaire à tout le personnel, construit sur les 3 axes Technologie / RPS-QVT / Dialogue pour amorcer l'écriture d'un accord et définir son plan de formation numérique 2024.

En fin de parcours, la CRESS avait une première version de sa charte télétravail à compléter sur les axes QVT / Dialogue et à présenter au personnel.

Grâce à la formation, GRIM a construit un plan d'actions à partir de son analyse des besoins récurrents à chaque développement logiciel.

« Et si c'était à refaire ? »

Pour les participants...

Le choix du projet est à faire avant de commencer le parcours. Certains auraient même choisi un autre sujet s'ils avaient mieux compris la teneur du parcours avant de le commencer. Tous ont trouvé enrichissant le travail collaboratif induit par la participation au parcours d'un binôme paritaire direction-salarié, et par l'échange avec les autres structures.

« J'ai compris que la problématique du numérique, croisée avec les conditions de travail, s'impose à toutes et tous, et ce quel que soit le secteur d'activité. »

« Ce stage a apporté des outils méthodologiques réutilisables et transposables lors d'un projet de transition numérique. »

Pour les formateurs...

« C'est un bon premier pas vers une vision systémique du numérique et de ses impacts dans les entreprises de l'ESS. »

Le parcours expérimental a tenu ses promesses par son inscription dans le sillage du dialogue social que l'ERDS souhaite tracer et son soutien aux entreprises de l'ESS, notamment les petites structures. L'implication du personnel à travers des enquêtes (télétravail, usage d'Outlook) et la participation de membres des CSE autres que les stagiaires à certains points du parcours (CRESS, MVS) en a été la preuve. »



Les membres de l'ERDS et les formateurs, au regard des retours des participants et de leur propre vécu de la formation, proposeraient les ajustements suivants :

- Une **présentation préalable** plus approfondie du contenu de la formation aux structures participantes avec l'organisation d'un module de lancement du parcours. L'objectif étant que les structures puissent choisir leur projet numérique en pleine connaissance des apports et de la méthodologie proposés, avant le démarrage proprement dit ;
- Des **apports théoriques plus nombreux**, notamment en déployant le module spécifique sur les compétences numériques, qui avait été proposé en option. Ils seraient ciblés et adaptés aux projets et aux besoins exprimés des participants dans le cadre de l'accompagnement individuel ;
- Un **démarrage de la formation à l'automne**, pour bénéficier de l'année scolaire complète et ne pas être freiné par les congés d'été. La valeur ajoutée par ces conditions cumulées serait de pouvoir intégrer au parcours des modules intra-entreprise personnalisés, sur un des 3 axes (cf « portes d'entrée » de la page 5) pour approfondir selon les cas : QVT / RPS, cartographie des compétences numériques de la structure, ou conduite du changement.



POUR ALLER PLUS LOIN

Auto-évaluer les impacts du numérique sur sa structure

Et vous, dirigeant, salarié ou représentant du personnel d'une structure de l'ESS ?
Où en êtes-vous dans votre organisation quant à votre transformation numérique ?

Ce livret et les nombreuses ressources proposées par l'ARACT et par l'UDES ouvrent déjà des pistes pour poser un premier diagnostic sur les impacts générés par le numérique dans votre organisation.

Les outils de référence proposés par l'UDES

L' « ESScalier numérique », opération lancée par l'UDES le 1er février 2021, a pour objet de sensibiliser dirigeants, encadrants et salariés de l'ESS aux enjeux du numérique

UDES www.udes.fr

Dans le cadre d'un accord d'engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), elle met à la disposition des structures et des salariés des outils :

- **Référentiels de compétences numériques par métiers,**
- Grilles **d'auto diagnostic** des compétences numériques,
- Outils en ligne de **diagnostic de compétences** ainsi que de **mesure d'impact** du numérique sur les conditions de travail



Guide pratique à destination des employeurs

L'UDES a également mis en place un guide de 14 fiches thématiques, couvrant les aspects sémantiques, méthodologiques, organisationnels, sociaux et juridiques du numérique.

Parmi les outils de ce guide repris dans le parcours pilote décrit dans ce livret, nous pouvons citer la Boîte Noire des transformations numériques, issue du document « 10 questions sur la maîtrise des transformations numériques », ANACT 2019.

ANACT www.anact.fr

ARACT AURA www.auvergnerhonealpes.aract.fr

Se faire accompagner dans ses transitions

Pour aller plus loin, choisissez de faire accompagner votre organisation, soit par des actions de formation (outil d'évaluation, référentiel de compétences, dialogue social...) soit par un parcours multimodal décliné dans le temps. L'ERDS et les formateurs concepteurs de ce parcours se tiennent à votre disposition.



Claire-Marie GREINER
www.ideoclair.com



Jean-Bernard MOUREZ
www.dynetsens.com



**ESPACE RÉGIONAL DE DIALOGUE SOCIAL
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES**